That will never work. История создания Netflix, рассказанная ее основателем

Автор:
Марк Рэндольф

That will never work. История создания Netflix, рассказанная ее основателем

Марк Рэндольф

PRO бренды. Как создавались легендарные компании

«ЭТО НИКОГДА НЕ БУДЕТ РАБОТАТЬ» – твердили ему. Идея видеопроката по подписке казалась всем знающим рынок чистейшей глупостью. Но только не Марку Рэндольфу. Несмотря на скепсис инвесторов и партнеров, он не отступил. Так появился Netflix.

Это история самого невероятного стартапа XXI века, рассказанная его идейным вдохновителем и создателем. Захватывающие хроники превращения брошенной в дружеской беседе идеи в гиганта кино- и телеиндустрии с более чем 150 миллионами подписчиков по всему миру. Книга, достойная встать в один ряд с «Продавцом обуви» Фила Найта и «Доставляя счастье» Тони Шейя.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Марк Рэндольф

That will never work. История создания Netflix, рассказанная ее основателем

Marc Randolph

That Will Never Work: How We Took a Crazy Idea, Built Netflix and Disrupted an Industry

© 2019 by Marc Randolph

© Наталия Шнайдер, перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

* * *

Посвящается Лоррейн – той, кто думал, что это никогда не будет работать.

Несмотря на то что ты не верила в идею, я знаю, что ты всегда верила в меня.

Я люблю тебя.

Примечание автора

Эта книга – мемуары, а не документалистика. Она основана на событиях, которые произошли двадцать лет назад. Большинство диалогов в этой истории восстановлены. Для меня было важно воспроизвести, насколько возможно точно, личности основателей Netflix. Я хотел показать их такими, какими они были, и поймать дух времени. Что еще важнее, я хотел показать, с чем нам пришлось столкнуться в Netflix и каково оказалось преуспеть, несмотря на обстоятельства, которые были против нас.

Глава 1. Против озарений

(Январь 1997: пятнадцать месяцев до старта)

Я, как всегда, опаздываю. До парковки, где я встречаюсь с Ридом Гастингсом, чтобы подбросить его на работу, всего три минуты езды. Но когда сын выворачивает на вас завтрак, идет дождь, вы не можете найти ключи и в последнюю минуту понимаете, что в машине не хватит бензина, чтобы провезти вас через горы Санта-Крус в Саннивейл, – удачи, ведь время встречи – семь утра.

Рид руководит компанией под названием Pure Atria, создающей инструменты для разработки программного обеспечения. Недавно она приобрела стартап, который я помогал основать, Integrity QA. После того как Рид купил нашу компанию, он назначил меня вице-президентом по корпоративному маркетингу. Мы подвозим друг друга по очереди.

Обычно мы добираемся до офиса вовремя, но стиль вождения зависит от того, кто за рулем. Когда наступает очередь Рида, мы уезжаем вовремя, в безупречной Toyota Avalon. Двигаемся по шоссе плавно, соблюдая ограничения скорости. Иногда нас отвозит водитель, парень из Стэнфорда, которого проинструктировали, как осторожно водить по извилистому горному шоссе номер семнадцать. Я слышал, как Рид говорил ему: «Веди так, будто у тебя на приборной панели полная чашка кофе». И бедный парень так и делал.

Я? Я вожу побитую Volvo, с двумя детскими креслами сзади. Самое мягкое описание моей манеры езды – «несдержанная». Но, возможно, «агрессивная» было бы более точно. Я вхожу в повороты на скорости. А если по какой-то причине взволнован, то еду еще быстрее.

Сегодня моя очередь вести. Когда я заезжаю на парковку, Рид уже ждет, прислонившись к своей машине и забившись под зонт. Он выглядит нетерпеливым.

«Ты опоздал, – говорит он. Отряхивает зонт, проскальзывает в мою машину, подбирает с переднего сиденья смятую банку из-под диетической колы и две упаковки памперсов и закидывает их назад. – Из-за дождя ужасные пробки».

Так и есть. На Лорел Карв авария, на Саммит – заглохший полуприцеп. А еще есть и обычные пробки Кремниевой долины: программисты и менеджеры выстраиваются длинными рядами на шоссе, словно муравьи, возвращающиеся в муравейник.

«Ладно, – говорю я. – Но у меня кое-что новое. Кастомизированные бейсбольные биты. Персонализированные и уникальные. Пользователи вводят информацию онлайн, потом мы берем управляемый компьютером фрезерный станок и подгоняем биту под точные параметры: длина, толщина рукояти, размер ударной части. Все в одном. Или нет. Если клиент хочет в точности воссоздать биту Хэнка Аарона[1 - Хэнк Аарон – американский бейсболист, был известен под прозвищем «Молоток».], мы может сделать и это».

Лицо Рида становится пустым. Это выражение, которое я хорошо знаю. Для постороннего наблюдателя это выглядит так, словно он таращится на грязное лобовое стекло, или на деревья, мимо которых мы проезжаем, или «Субару», что едет перед нами чуть медленней, чем нужно. Но я знаю, что скрывается за этим выражением – беглый перебор за и против, стремительный подсчет прибыли, почти мгновенная прогностическая модель будущих рисков и вероятности масштабирования.

Проходит пять секунд, потом десять, потом пятнадцать. Примерно через тридцать секунд он поворачивается ко мне и говорит: «Это никогда не будет работать».

Мы занимаемся этим уже несколько недель. Каждый день по дороге на работу я подкидываю ему новые идеи. Дело в том, что скоро мы оба останемся без работы, – Рид завершает огромное слияние. Когда все уляжется, я собираюсь основать собственную компанию. Я пытаюсь убедить Рида стать частью новой команды в качестве советника или инвестора. Он заинтересован и не стесняется выдавать мне обратную связь. Его способность вычислять хорошие идеи впечатляет. Как и его дар распознавать плохие.

Мои утренние идеи в машине? Большей частью плохие.

Рид отбрасывает эту точно так же, как остальные. Непрактично. Неоригинально. Никогда не сработает.

«Кроме того, популярность бейсбола среди молодежи снижается, – говорит он, когда мы останавливаемся за грузовиком с песком. Песок едет в Сан-Хосе, где пойдет на новые дороги или здания в стремительно растущей Кремниевой долине. – Я не хочу быть привязанным к сокращающейся базе потребителей с самого начала».

«Ты не прав», – говорю я ему и объясняю, в чем именно. Я тоже провел исследования. Я знаю объем продаж спортивных товаров. Я посмотрел, как делаются бейсбольные биты, – сколько стоят материалы, цена покупки и работы фрезерного станка. И, ладно, может быть, я действительно лично привязан к этой идее, – мой старший сын только что закончил свой первый сезон в Малой Лиге[2 - Для мальчиков и девочек 8–12 лет.].

На каждое из моих возражений Рид находит ответ. Он аналитичен, рационален и не теряет времени на сантименты. Я – нет. Наши голоса повышаются, но мы не злимся. Это спор, но продуктивный. Каждый из нас понимает другого. Каждый из нас знает, что другой будет оказывать жесткое, бескомпромиссное сопротивление.

«Твоя приверженность этой идее не рациональна», – говорит он, и я почти смеюсь. Я слышал, как люди за глаза называют его Споком. Я не думаю, что они хотят сделать ему комплимент, но это именно он. Спок в «Звездном пути» почти всегда прав. И Рид тоже. Если он думает, что нечто не сработает, это наверняка так.

В первый раз, когда я встретил Рида, мы летели на самолете через всю страну из Сан-Франциско в Бостон. Рид только что приобрел мою компанию, но мы ни разу не общались наедине. Я сидел у выхода на посадку и читал подборку материалов об обнаружителях утечек памяти и управлении версиями программного обеспечения, когда кто-то похлопал меня по плечу. Это был Рид. «Где вы сидите?» – спросил он, взглядом указав на мой билет.

Когда я ответил, он взял мой билет, прошествовал к стойке и перевел его в бизнес-класс.

«Как мило, – подумал я. – У меня теперь есть возможность почитать, немного расслабиться и даже, может быть, поспать».

Но это был мой первый урок о Риде. Когда подошла стюардесса, он отмахнулся от бесплатных коктейлей, развернулся на девяносто градусов и встретился со мной взглядом. И в течение следующих пяти с половиной часов подробно рассказывал о состоянии нашего бизнеса, изредка останавливаясь, чтобы глотнуть минеральной воды. Это был один из самых блестящих бизнес-анализов, который я когда-либо слышал, – как будто тебя подключили к суперкомпьютеру.

Сейчас мы не в бизнес-классе. А в «Вольво», который стоило бы помыть. Но я по-прежнему восхищаюсь аналитическими способностями Рида. И благодарен за его советы и консультации, которые я получаю бесплатно во время этих поездок в Кремниевую долину и обратно. Но мне все еще неприятно слышать, что идея, которую я разрабатывал неделю, совершенно неосуществима. Часть меня начинает гадать, что если все мои бизнес-идеи построены на фундаменте столь же нестабильном и подвижном, как песок в грузовике перед нами.

Этот грузовик, кстати, по-прежнему в левом ряду, едет медленно, задерживая всех остальных. Я раздражен. Я мигаю фарами. Водитель грузовика смотрит в зеркало заднего вида и не реагирует. Я бормочу нецензурные ругательства.

«Тебе надо расслабиться», – говорит Рид, указывая на пробку за нами. Он уже говорил мне – дважды, – что моя привычка постоянно перескакивать из ряда в ряд, в конце концов, контрпродуктивна и неэффективна.

«Я готов волосы на себе рвать, – говорю я. – А их и без того немного осталось». Я провожу рукой по остаткам кудрей, а потом случается один из тех слишком редких моментов озарения. Солнце выходит из-за туч, и морось заканчивается. Грузовик с песком возвращается к жизни и перестраивается в нужный ряд, пробка начинает двигаться. Мне кажется, что я вижу на многие мили вниз, в застроенное сердце Сан-Хосе: дома, офисные здания, верхушки деревьев, колышущихся на ветру. Мы набираем скорость, и деревья несутся назад, а вдалеке я вижу гору Гамильтон, ее гребень сверкает свежим снегом. А потом приходит она. Идея, которая наконец сработает.

«Персонализированный шампунь по почте», – говорю я.

Кремниевая долина любит хорошую историю. Идея, которая изменила все, вспышка света посреди ночи, разговор «а что, если мы сделаем это по-другому?».

Истории рождения тех или иных продуктов часто связывают с озарением. Их рассказывают скептически настроенным инвесторам, членам коллектива, любознательным журналистам и, в конце концов, публике и подчеркивают конкретный момент: момент, когда все стало ясно.

Брайан Чески и Джо Геббия не могут позволить себе аренду в Сан-Франциско, а затем понимают, что они могут надуть матрас и продать людям возможность спать на нем, – это Airbnb. Трэвис Каланик тратит 800 долларов на личного водителя в канун Нового года и думает, что должен быть более дешевый способ, – это Uber.

Существует популярная история о Netflix, которая гласит, что идея пришла к Риду после того, как он заплатил сорок долларов штрафа за просрочку кассеты с Apollo 13. Он подумал: «Что, если не будет штрафа за просрочку?» И БАБАХ! Эта идея, которая породила Netflix.

Эта история прекрасна. Она полезна. Она, как мы говорим в маркетинге, эмоционально правдива.

Но, как вы узнаете из этой книги, она неполна. Да, действительно существовала просроченная копия Apollo 13, но идея для Netflix не имела ничего общего со штрафами за просрочку, – в начале мы тоже их взимали. Что более важно, идея Netflix не появилась в миг снизошедшего вдохновения, – она не сошла к нам, словно вспышка молнии.

Озарения редки. И когда они появляются в историях создания чего-либо, то часто нужны для упрощения или вовсе фальшивы. Нам нравятся эти сказки, потому что они приравнивают нас к романтическим идеям о вдохновении и гении.

Мы хотим быть Исааками Ньютонами, сидящими под деревом, когда падает яблоко. Мы хотим быть Архимедами в ванных. Но правда обычно сложнее. Она состоит в том, что на каждую хорошую идею приходится тысяча плохих.

И иногда трудно объяснить разницу.

Подгонка спортивных товаров. Персонализированные доски для серфинга. Собачья еда, созданная персонально для вашей собаки. Все эти идеи я подкидывал Риду. Идеи, на которые я потратил часы. Идеи, которые, как я считал, были лучше, чем та, что случайно – после месяцев разработки, сотен часов обсуждения и марафона встреч в семейном ресторане – стала Netflix.

Я представления не имел, что сработает, а что нет. Все, что я знал в 1997-м, – что хочу основать собственную компанию и задействовать продажи через Интернет. Вот и все.

Кажется абсурдным, что одна из крупнейших медиакомпаний в мире могла начаться с этих двух желаний. Но это так.

Эта история о том, как мы пришли от персонализированного шампуня к Netflix. Но это еще и история о потрясающей жизни идеи: от мечты к концепту и реальности.

Одна из целей, ради которых я рассказываю эту историю, состоит в том, чтобы развеять некоторые мифы, возникающие вокруг сюжетов, подобных нашему. Но столь же важно для меня показать, как и почему некоторые вещи, что мы делали в самом начале – часто неосознанно, – сработали.

Не доверяйте озарениям. Лучшие идеи редко падают на вершину горы со вспышкой молнии.

Они даже не приходят на вашу сторону горы, когда вы застряли в пробке за грузовиком с песком. Они являют себя медленно, постепенно, на протяжении

недель и месяцев. И когда у вас наконец появляется такая идея, вы можете не понимать этого очень долго.

Глава 2. «Это никогда не будет работать»

(Весна 1997, год до запуска)

Одно из моих самых ярких воспоминаний детства, – как отец делал миниатюрные паровозы. Это были не маленькие электрические модели, которые вы покупаете в наборе, детали, что надо собрать в соответствии с инструкцией, которую вам надо просто понять. Нет, те паровозы были для настоящих фанатиков: полностью функциональные миниатюрные поезда, их стальные колеса приводил в движение пар. Каждая деталь – колеса, поршни, цилиндры, котлы, кривошипы, штанги, лестницы, даже миниатюрные лопаты, с помощью которых миниатюрный машинист выгребал миниатюрные куски угля, – должны были быть сделаны вручную. Едва ли не единственными деталями, которые вы не могли сделать самостоятельно, были шурупы, которые все скрепляли.

Моему отцу это нравилось. Он был инженером-ядерщиком, обнаружившим, что его навыки приносили гораздо больше прибыли в качестве финансового советника крупных фирм, которые инвестировали в ядерную энергетику и оружие. Его работа позволяла моей семье жить в комфорте в пригороде Нью-Йорка, но он скучал по лаборатории. По инструментам, подсчетам, чувству гордости за создание чего-либо. После долгого дня на Уолл-стрит он возвращался домой, снимал галстук, переодевался в комбинезон, подобный тому, который носят настоящие машинисты, – он собирал униформу инженеров со всего света. Потом спускался в подвал. Наступало время созидания.

Я рос в совершенно нормальной семье, принадлежащей к верхним слоям среднего класса. Отцы Чаппакуа[3 - Чаппакуа – деревушка в 50 км от Нью-Йорка.] садились в поезд и отравлялись в город на работу, матери заботились о детях в прекрасных домах, которые были чуть-чуть великоваты, а дети попадали в неприятности, когда их родители уходили на вечеринки с коктейлями.

Когда самый младший из нас наконец пошел в школу, мама открыла собственное агентство недвижимости. Наш дом был построен на холме, окруженном яблоневыми садами, с большим прудом позади него. Я провел большую часть детства на улице, бродя по лесам. Но дома я тоже бывал часто: читал книги из хорошо подобранной библиотеки родителей. В ней висели два больших портрета Зигмунда Фрейда. Это были 60-е годы.

Фрейдистский анализ не был чем-то необычным. Но все было немного сложнее. На самом деле Фрейд был двоюродным дедушкой моего отца, что делало его моим двоюродным прадедушкой.

Мои родители гордились семейными контактами с Фрейдом. Он был символом успеха: гигант мысли XX века, важнейшая интеллектуальная фигура, существовавшая на протяжении всей их жизни. Это было все равно что быть родственником Эйнштейна: доказательство того, что семья преуспела по обе стороны Атлантики.

Моя семья также была связана с другой важной фигурой XX века: Эдвардом Бернейсом[4 - Один из известнейших специалистов по PR.]. Он был братом моей бабушки и племянником Дяди Зигги. Если вы когда-либо изучали рекламу и масс-медиа, да если вы просто смотрели «Безумцы» или видели рекламу сигарет, – тогда вы знакомы с его работами. Бернейс – во многом отец современных связей с общественностью, человек, который понял, как применить новые открытия психологии в маркетинге. Вот причина, по которой мы ели яйца с беконом на завтрак. И мы чтили Томаса Эдисона (а не Джозефа Свона) как изобретателя лампочки. Это был человек, который помог популяризировать бананы для United Fruit, а позже развернулся и повел пропагандистскую компанию вместе с ЦРУ, чтобы организовать переворот в Гватемале.

В моей голове поселилась мысль, что я могу делать то же, что каждый вечер делал в подвале мой отец, – использовать данные мне инструменты, чтобы создавать.

Я был посредственным учеником в средней школе; а в колледже специализировался на геологии. Но если я хотел вспомнить, кто я, то достаточно

было посмотреть на свидетельство о рождении. Марк Бернейс Рэндольф. Маркетинг был моим вторым именем.

Паровозы отца были прекрасны. Он тратил годы на их создание. Завершая очередной поезд, он покрывал его слоем краски, потом еще и еще одним. Со временем я понял, что моему отцу нравилось не окончание процесса, а годы труда, дни за токарным станком, тысячи часов за сверлильным и фрезерным станком. У меня немного воспоминаний о том, как ездили эти паровозы. Все, что я помню, – как он взволнованно звал меня вниз, в подвал, чтобы показать мне завершенную модель.

«Прими совет, – сказал он мне однажды, всматриваясь левым глазом в увеличительное стекло. – Если ты на самом деле хочешь создать состояние, обзаведись своим бизнесом. Контролируй собственную жизнь».

В то время я учился в старшей школе. Большая часть моей энергии была направлена на девочек, скалолазание и убеждения продавца в алкогольном магазине в том, что я достаточно взрослый, чтобы покупать пиво. Я не был полностью уверен в том, что знаю, что такое состояние, но думал, что понял намек. Конечно, думал я, почему бы и нет.

Но двадцать лет спустя, в начале девяностых, я наконец понял, что он имел в виду. Я провел годы, занимаясь маркетингом для других людей, в крупных корпорациях и небольших стартапах. Я был соучредителем журнала MacUser, а еще MacWarehouse и MicroWarehouse, двух первых источников почтовых заказов для компьютерных продуктов. Я провел годы в Borland International, одном из гигантов программного обеспечения восьмидесятых. Во всех этих местах я был сосредоточен на директ-маркетинге: рассылал письма и каталоги напрямую индивидуальным покупателям и изучал их реакцию. Мне это нравилось, и я был хорош в этом.

У меня был талант соединять продукты с клиентами. Я знал, чего хотели люди, – а если нет, то мог это выяснить.

Но я всегда работал для кого-то еще. И часть меня всегда задавалась вопросом, каково было бы построить компанию с нуля. Что, если бы проблемы, которые я

решал, были бы моими проблемами? Это, в конце концов, было то, о чем говорил мне, с молотком в руках, отец. Вот почему он спускался, словно вулкан, к своему верстаку под нашим домом в Чаппакуа. Он хотел создать свои собственные проблемы, а затем решить их.

Позже это делал и я. Мне не было и сорока. У меня была чудесная жена, трое детей, достаточно денег, чтобы купить дом, чуть великоватый для нас. У меня также было довольно много времени.

Прошло едва ли шесть месяцев после того, как Рид согласился на слияние компаний, которое должно было сделать нас ненужными. В течение следующих четырех месяцев, пока федералы разбирались с бумагами, мы должны были приходить на работу каждый день. Нам по-прежнему платили зарплату, но нам было нечего делать.

Это было невыносимо скучно. Штаб Pure Atria не имел ничего общего с непринужденными офисами стартапов современности. Ни капсул, чтобы вздремнуть, ни автоматов пинбола в лобби. Кабинки. Искусственные растения. Кулер для воды, булькающий через определенные промежутки времени.

Рид хотел изменить мир, но был совершенно уверен в том, что не может сделать это будучи директором в сфере технологий. «Если ты хочешь изменить мир, – говорил он. – Тебе не нужны миллионы долларов. Нужны миллиарды». Кроме того, он считал, что путь к переменам лежит через образование. Он считал, что никто не примет его всерьез, если у него не будет ученой степени. Рид положил глаз на Стэнфорд. У него не было мечты создать новую компанию… но он также хотел держать нос по ветру в качестве инвестора или советника.

Сначала я заполнял свое свободное время спортом. Тоскуя по ледовым каткам и шайбам, я втянул нескольких калифорнийцев в комично однообразные хоккейные игры на стоянках. Мы коротали часы в тени офисного парка, пересчитывая друг друга по припаркованным автомобилям и гоняя потрепанный теннисный мяч самодельными клюшками из ПВХ-труб.

Я также провел некоторое время на тренировочном поле для гольфа. И эти недели принесли мне откровение: я никогда не буду хорош в этой игре.

Я думаю, часть меня знала, что идеальный удар не вылечит то, что во мне болело. То, что мне было нужно, – не потогонный хоккей или мячик в DeLaveaga.

То, что мне было нужно, – чувство глубокой вовлеченности в проект. То, что мне было нужно, – это цель.

Отсюда и идеи для новой компании. Отсюда и персонализированный шампунь по почте.

Я везде носил маленький блокнот для идей. Он очень хорошо помещался в карманы шорт. Я даже брал его с собой на серфинг, – конечно, оставляя в рюкзаке на берегу. Вот почему родилась идея № 114, впоследствии отвергнутая, – «персонализированные доски для серфинга, автоматически подогнанные по вашему росту, весу, силе и стилю серфинга». Говорят, что лучшие мысли порождены необходимостью, а нет ничего более нужного, чем правильно подогнанная доска, когда вы ловите волны в Плежер-Поинт.

Однако я чувствовал ответственность за людей, которых уже позвал работать вместе, кто ушел с действительно с хорошей работы, а теперь сидел, сложа руки. Кристина Киш, с которой я работал в компании под названием Visioneer, что производила настольные сканеры, проработала неделю до слияния. Те Смит, моя подруга из Borland, оказалась без перспективы работы в первый же день.

Я хотел, чтобы их решение следовать за мной, стоило того. Я хотел обеспечить им место, когда все мы окажемся без работы. И, эгоистично, я не хотел их терять. Когда вы находите людей таких способных, умных и легких в работе, как Кристина и Те, вам нужно держать их поблизости. Так что я начал агитировать их последовать за мной в новую компанию. И если я хорош в генерации идей, то Кристина и Те хороши в их реализации.

Кристина была менеджером проектов. Немного замкнутая, с темными волосами, собранными в простой конский хвост, она обладала многолетним опытом превращения призрачных идей в осязаемые продукты. Вместе с цепким вниманием к деталям, она была настоящим гением планирования и владела умением сделать все в срок – даже если для этого ей нужно было кого-нибудь убить.

Те была специалистом в области PR и коммуникаций. Она знала всех, и все знали ее. Она не только умела написать привлекающий внимание пресс-релиз, но понимала, с кем из прессы важно быть знакомым и что сказать, чтобы ей перезвонили. Те была повелительницей пресс-туров, дирижируя ими, словно официальными ужинами. Она знала дресс-коды и даже самые запутанные протоколы. Для Те публичность была своего рода сценой, а она была ее королевой, дивой. Как и Мадонне, ей нужно было только одно имя. Для всех – от растрепанного модератора группы пользователей до самого формального редактора бизнес-сектора – она была просто Те.

Две женщины не могут различаться сильнее. Кристина напряженная и несколько замкнутая. Те – эксцентричная, своеобразно одетая, с копной волнистых волос и бостонским акцентом, который пережил десятилетия жизни в Калифорнии. Кристина носила кроссовки на работу и бегала марафоны. Те же познакомила меня со своим альтер-эго по имени Хмельные Пузырьки, которое появлялось после пары бокалов шампанского.

Но обе женщины были – и продолжают быть – умными, нацеленными на детали и не терпящими бессмыслицы.

И как только я пронюхал, что Рид может согласиться финансировать новую компанию, если я придумаю достаточно хорошую идею, я пошел к Кристине и Те за помощью. Мы начали проводить часы за офисными досками в Pure Atria. Мы извлекли пользу из высокоскоростного Интернета компании (редкость в те дни, и даже в Кремниевой долине он был не настолько быстрым), чтобы провести фоновые исследования в десятках различных областей, ища идеальную идею. Задолго до того, как задумка проделывала путь до автомобиля Рида, ее изучали и проверяли Кристина и Те.

Эти сеансы за офисными досками заставляли меня чувствовать себя лучше, чем любой забитый на парковке гол или долгая игра в гольф. Даже если идея, которую я выносил на доску, была плоха. Даже если исследования Кристины и Те делали очевидным, насколько неправдоподобны некоторые из моих полуночных озарений, я знал, что когда-нибудь мы найдем что-то стоящее. Как и мой отец в подвале, я испытывал удовольствие от самой работы. Мы что-то придумывали. Когда-нибудь мы это создадим.

«Ладно, – сказал я, вздыхая утром следующего вторника, на этот раз в безупречной «Тойоте» Рида. – Полагаю, это не подходит».

Рид кивнул, и мы плавно ускорились до пятидесяти пяти миль в час. В точности до ограничения скорости. Ни больше ни меньше.

Мы обсуждали идею номер девяносто пять из моего блокнота – персонально подобранный и смешанный корм для домашнего питомца. Идея была хороша, но слишком дорога. И Рид обратил внимание, что это была кошмарная ответственность.

«А если чья-то собака умрет? – спросил он. – Мы потеряем клиента».

«А они потеряют собаку», – сказал я, думая о своей Лэб, которая тем утром прогрызла дыру в заборе.

«Точно-точно, – с отсутствующим видом ответил Рид. – Но суть в том, что подгонять уникальный продукт под каждого покупателя просто слишком дорого. Ты никогда не добьешься успеха».

«Но нам надо что-то продавать».

«Конечно. Но тебе нужно что-то, что можно масштабировать, – сказал он. – Что-то, для чего продать единицу и дюжину стоит примерно одинаково. Попробуй найти то, что можно продать больше, чем один раз, чтобы однажды найдя клиента, ты мог бы продавать ему снова и снова».

Я подумал над своими последними идеями: персонализированные доски для серфинга, собачья еда и бейсбольные биты. Все эти продукты были единственными в своем роде. И, за исключением собачьей еды, это были вещи, которые вы покупаете от случая к случаю (доски и биты).

«Чем человек пользуется снова и снова?»

Рид подумал минуту, его голова немного откинулась назад. Студент Стэнфорда на водительском сиденье слегка повернулся и сказал: «Зубная паста».

Но тут же нахмурился. «Чтобы использовать тюбик зубной пасты требуется месяц. Недостаточно часто».

«Шампунь», – сказал я.

«Нет, – ответил Рид. – Больше никакого шампуня».

Я подумал секунду, но мой мозг этим утром работал медленно. Утром я выпил две чашки кофе, но до сих пор был уставшим после прошедшей ночи. Моя трехлетка проснулась посреди ночи от кошмара, и единственным, что помогло уговорить ее вернуться спать, была потрепанная копия «Аладдина» в развлекательной консоли нашей гостиной. Я просмотрел большую часть мультфильма, даже после того, как дочь ушла спать.

«Видеокассеты?»

Рид посмотрел на меня. «Не напоминай, – сказал он, качая головой. – Я только что заплатил сорок баксов Blockbuster[5 - Сеть магазинов видеокассет и видеопрокатов.] за фильм, который не вернул вовремя. Но…» – его голос затих, в то время как он сам повернулся и снова уставился в окно с отсутствующим видом. Потом поднял взгляд и кивнул.

«Может быть», – сказал он.

Тем утром мы с Кристиной и Те, как обычно, встретились в моем офисе. Когда я рассказал Кристине, как прошла поездка с Ридом, она подошла к офисной доске и медленно стерла списки, проекты и подсчеты, которые мы сделали за последние несколько дней.

«Пока, Фидо», – сказала Те.

«Нам нужен продукт, который уже существует в мире, – сказал я. – Но доступ к которому мы можем облегчить через Интернет. Безос[6 - Основатель Amazon.] сделал это с книгами. Вам не нужно писать бестселлеры, чтобы продавать их».

Это было правдой. Amazon только что стал публичным, доказав всем, что услуги, которые когда-то считались строго ограниченными физическими магазинами, теперь могут оказываться онлайн – и стать даже лучше.

Электронная коммерция была следующей волной. Мы все это знали. Вот почему люди начали открывать интернет-магазины для всего, что можно было уместить в коробку: подгузников, обуви и так далее.

«Я думал о VHS-кассетах, – сказал я Кристине. – Они достаточно небольшие. Люди не обязательно хотят оставить их у себя после того, как посмотрят раз или два. У видеопрокатов дела идут довольно хорошо. Мы можем предложить людям брать напрокат через Интернет, а потом присылать кассеты прямо к ним».

Кристина нахмурилась. «Так что нам придется платить за доставку дважды: туда и обратно. Ты не можешь ожидать, что люди согласятся оплачивать пересылку».

Я кивнул. «Конечно».

«Это будет дорого, – сказала Кристина, набрасывая что-то в маленькой записной книжке. – Сначала нам нужно будет купить кассеты, потом оплатить пересылку – дважды. Плюс в любом случае отправка почты, плюс хранение всех тех кассет, которые мы купили…»

«Не говоря о тех, – вмешалась Те. – Кто будет ждать неделю, чтобы посмотреть «Неспящие в Сиэтле»?

«Я бы ждал сколько угодно», – сказал я.

«Я имею в виду, что если ты хочешь посмотреть кино, то хочешь это прямо сейчас», – сказала Те. «Да, но бывала ли ты в последнее время в Blockbuster? – пробормотала Кристина, все еще разглядывая аккуратные, упорядоченные ряды записей в своей книжке. – Ужасно. Неорганизованные, апатичные, и скудный ассортимент».

Я взял свою хоккейную клюшку из угла кабинета и начал рассеянно бить теннисным мячом по картотечному шкафу. Те вернулась к доске и написала наверху голубым маркером «Интернет-магазин VHS».

И снова мы включились в скачки.

Тем вечером я вернулся домой и посмотрел на нашу коллекцию видео. Она была меньше, чем мне казалось. «Аладдин», «Король-Лев», «Красавица и Чудовище», – все в диснеевской упаковке. Сейчас, когда я думал об их пересылке, они казались гигантскими.

За ужином моя жена, Лоррейн, одной рукой вытирала соус для спагетти с лица нашей трехлетней дочери Морган, а другой – кормила с ложечки яблочным пюре Хантера, нашего младшего. Я пытался научить своего старшего сына, Логана, накручивать спагетти на вилку, используя ложку. Пытался объяснить мою новую идею Лоррейн. Ничего из этого не получалось.

Я старался приходить к ужину каждый день, и моя работа следовала за мной домой. Лоррейн не возражала, до определенного момента. И обычно она была очень хорошим барометром того, насколько что-то кажется осуществимым. Когда дело касалось новых идей, я был склонен к чрезмерному энтузиазму.

В этот раз Лоррейн выслушала меня со скептическим выражением. Прошло почти двадцать лет с тех пор, как я впервые увидел ее в Вэли, штат Колорадо, она была подругой моего приятеля по лыжному патрулю. Она приехала кататься на лыжах с бойфрендом и… ну, давайте просто скажем, что после того, как я вписался в картину, у них ничего не сложилось.

Я полюбил ее за то же самое, за что люблю до сих пор: ее острый ум и очень приземленный здравый смысл.

Наблюдая, как Логан маневрирует полной вилкой пасты у открытого рта, я собрал последние остатки энтузиазма, чтобы продать Лоррейн свою блестящую мысль. «Подумай о том, как ты терпеть не можешь таскать этих троих в Blockbuster, – сказал я, указывая на измазанное соусом лицо Морган и ухмыляющееся беззубое лицо Хантера. – Кошмарный сон. И я могу разрешить это».

Лоррейн поджала губы и поводила вилкой над почти нетронутой тарелкой с едой. Она знала, что, когда мы встанем, ей придется съесть все быстро, стоя у раковины, прежде чем я начну долгий процесс запихивания трех детей в ванну, а потом в кровати.

«Во-первых, у тебя соус на рубашке», – сказала она.

Я посмотрел вниз. Это было правдой. Я стер его одной из влажных салфеток, которые мы держали рядом со столом всякий раз, когда дети ели.

«Во-вторых, – сказала она, широко улыбаясь, – это никогда не будет работать».

Доводы Лоррейн были теми же, что приводили Кристина и Те в конце этой недели. Кассеты слишком велики для пересылки. Нет никакой гарантии, что пользователи отправят их обратно. Высока вероятность, что кассеты повредят во время перевозки.

Но, самое главное, это было дорого. Единственными кассетами, которые мы держали в доме, были детские мультики, – тогда, в 90-х, только Дисней снижал цены на видеокассеты. И даже тогда они делали это только для фильмов, вышедших годы назад.

Но специфика Диснея была в том, что Бэмби был практически новым продуктом, потому что каждый день рождались клиенты, которые никогда его не видели.

Кристина целыми днями изучала Blockbuster и Голливуд. То, что она обнаружила, не слишком вдохновляло. «Даже у реальных видеопрокатов тяжелые времена, – говорила она. – Чтобы заработать деньги, нужно обернуть видеокассету двадцать раз за месяц. Вам нужен постоянный поток покупателей. Это означает, что необходимо иметь в наличии то, что люди хотят, – новые фильмы, большей частью. Толпы не выстраиваются в Blockbuster каждую пятницу, чтобы взять Жан-Люка Годара. Люди хотят «Крепкий орешек». Вот почему у них там целая стена этих кассет».

«Хорошо, мы тоже можем сосредоточиться на новинках, – сказал я. – В эту игру можно играть вдвоем».

Кристина покачала головой. «Не совсем. Скажем, мы купили кассету за восемьдесят баксов и даем ее напрокат за четыре. После пересылки, упаковки и

хранения мы получаем чистыми, возможно, доллар».

«Так что мы должны дать напрокат что-то восемьдесят раз, только чтобы заработать чуть больше реального видеопроката», – сказала Те.

«Правильно, – сказала Кристина. – Видеопрокаты могут выдать одну и ту же новинку двадцать пять раз за месяц, потому что им не приходится ждать почтовую службу. Они просто выдают ее на сутки. Плюс, не платят за упаковку и пересылку, так что получают чистыми больше денег на каждой выданной кассете».

«Так что мы ограничиваем время проката двумя днями», – сказал я.

«Но по-прежнему понадобится минимум три дня на доставку, – сказала Кристина, заглядывая в записную книжку. – В лучшем случае – и это не самый вероятный сценарий – ты получишь фильм обратно через неделю. Можно сдавать одну и ту же кассету четыре раза в месяц. Если повезет».

«Так что к тому времени, как ты сможешь выдать напрокат новинку достаточное количество раз, чтобы начать на ней зарабатывать, она перестанет быть новинкой», – сказала Те.

«Именно», – подтвердила Кристина.

«И ты по-прежнему соревнуешься с Blockbuster, – сказала Те. – До которого любому потенциальному клиенту десять – пятнадцать минут».

«А сельские районы?» – спросил я. Но сердце у меня к этому уже не лежало. Я знал, что они правы, – до тех пор, пока кассеты не подешевеют или почта не станет быстрее, на этой идее не заработать.

«Возвращаемся к нашей доске», – сказал я, взяв в руки тряпку.

Глава 3. Пожалуйста, мистер Почтальон

(Начало лета 1997: десять месяцев до запуска)

Следующие недели я обменивался мыслями с Кристиной и Те, спорил из-за этих идей с Ридом и наблюдал, как они медленно превращаются в пепел на полу моего «Вольво», где-то между Скоттс-Вэлли и Саннивейл. Я начал терять самообладание.

Я не помню, когда мы впервые узнали о DVD. Возможно, Кристина обнаружила зарождающуюся технологию во время своего исследования рынка. Мой соучредитель в Integrity QA, Стив Кан, был маньяком домашнего кинотеатра и, возможно, упомянул о них в офисах Pure Atria. Может быть, я прочитал о них в газетах, – они появились в тестовой продаже в Сан-Франциско и шести других городах в 1997-м.

Но я полагаю, что узнал о них от Рида. Он читал все бесплатные технические журналы, которые присылались в Pure Atria, – журналы, которые в моем случае только накапливали пыль в углу офиса. И время от времени после того, как идея интернет-проката видеокассет рухнула, он жаловался на очередную непомерную плату за задержку кассеты в видеопрокате. Кино было у него на уме – и фильмы по почте были одной из немногих идей, которые привлекли его внимание.

DVD был размером с компакт-диск. Это привлекло мое внимание. Он был намного меньше, чем видеокассета. И намного легче. Достаточно легким, чтобы поместиться в стандартный деловой конверт, требующий не более чем 32-центовой марки для отправки. Серьезная разница с тяжелой картонной коробкой – и высокими ценами почты за пересылку, – которую требовала видеокассета.

Кристина покопалась в информации и обнаружила, что фабрики планируют установить цены на DVD, как на коллекционные экземпляры, – от пятнадцати до двадцати пяти долларов за диск. Это было далеко от ситуации, произошедшей в восьмидесятых, когда студии ответили на появившиеся вездесущие видеопрокаты повышением цен на кассеты. Очень быстро фильм-мейкеры поняли, что видеопрокаты забирают все деньги (покупка VHS и последующая сдача ее напрокат сотни раз – право, установленное Верховным судом как

доктрина «первой покупки»). Тогда они решили сделать цены на кассеты достаточно высокими, чтобы получить свою «честную долю» от прибыли за прокат.

Они знали, что, поднимая цены, навсегда прощаются с розничными продажами, но оно того стоило, потому что большинство людей не хотят иметь фильм в собственности.

Студии научились на этой ошибке. Они хотели, чтобы DVD были как CD – розничным продуктом для коллекционирования. Если цены на DVD сделать достаточно низкими, рассудили они, покупатели забудут о прокате и вместо этого будут покупать фильмы точно так же, как покупают музыку на CD. Киностудии представляли себе покупателей с полками, заполненными фильмами в гостиных, – без посредников-прокатов.

Более дешевое оборудование, более дешевая доставка, – казалось, что кино по почте будет работать, если (и это было большое «если») DVD станет популярным форматом. В сравнении с другими крупными категориями – книги, музыка, еда для животных, – медленно развивающимися в Интернете, категория кинопроката (которая приносила восемь миллиардов долларов ежегодно!) была заманчивой целью. Идея проката кассет по почте была мертворожденной. Но DVD по почте – могло сработать.

Довольно долго у меня была фантазия поработать почтальоном. После нескольких лет жизни в Калифорнии, это стало нашей с Лоррейн шуткой.

Каждый раз, когда я был сыт по горло офисной политикой или беспокоился о вечном цикле стартапов, фондовом рынке и «пузырях», мы садились за стол вдвоем с бокалами вина и начинали представлять нашу альтернативную жизнь где-нибудь еще.

Я бы работал почтальоном в маленьком городе на северо-западе штата Монтана, она бы учила детей на дому, и мы бы готовили вместе ужин в пять часов вечера,

когда я заканчивал свои поездки. Никаких больше кризисов. Никакой работы всю ночь. Никаких выходных в офисе. Никаких путешествий. Никаких подъемов в три часа ночи, чтобы записать все те мысли, что разбудили меня.

Частью этой фантазии было тоскливое мечтание о более медленной, более простой жизни вне беличьего колеса. Было что-то заманчивое в работе, о которой можно забыть после окончания рабочего дня. В течение многих лет Лоррейн терпела мою склонность впадать в задумчивость, если мне приходили в голову мысли о работе. Ей приходилось ждать одну-две-три секунды, прежде чем я переключусь с того, над чем я работаю, и отвечу.

Простая жизнь была привлекательной и с экономической точки зрения. Кремниевая долина – одно из самых дорогих мест в стране не только в области недвижимости, здесь все очень дорого. Даже несмотря на то что мы скопили приличную сумму после моих предыдущих предприятий и продолжали зарабатывать на жизнь, – оставалось чувство, что мы бежим со всех ног только для того, чтобы остаться на месте. Сидя на веранде, мы с Лоррейн могли предаваться долгим фантазиями: с теми деньгами, что мы скопили, и с деньгами, которые выручили бы за дом, мы могли бы приобрести дворец в Монтане. Я мог бы выйти на пенсию в сорок. И даже с неполным рабочим днем на почте мы жили бы прекрасно.

Но, как всем тоскливым стремлениям, нашему видению новой жизни среди лесов лучше было бы остаться нереализованным. Если бы я жил, скажем, в городке Кондон, штат Монтана, и был занят только ежедневным обходом, я наверняка быстро бы узнал, почему у тех, кто работает под крышей почты… едет крыша.

Правда состоит в том, что мне нравятся головоломные задачи. Мне нравится каждый день сталкиваться с новой проблемой, которую надо разгрызть.

Тем летом мне пришлось много чего разгрызать в кафе Lulu Carpenter’s, что наверху Пасифик-авеню в центре Санта-Крус. Мы с Ридом встречались там за завтраком дважды в неделю, перед тем как ехать на работу. Сидя за столиком, мы смотрели прямо через улицу на почтовое отделение, нависавшее над Пасифик-авеню, как церковь.

Почтовое отделение Санта-Крус – огромное здание с множеством колонн. Это привлекательное, явно старомодное место – гранит и песчаник снаружи, глянцевые кафельные полы, коридор почтовых ящиков, их медные ручки слегка потускнели. Я не отправлял много писем в 1997-м. Я работал в технологиях, где царила электронная почта, – но, наблюдая поток людей, шествующих внутрь и наружу, я начинал хотеть и сам переписываться с кем-то. И это заставляло меня снова вспоминать о «почтовой мечте».

«Смотри, – сказал я, глядя на нежный лист, нарисованный пеной на поверхности моего капучино. Я уже тридцать минут излагал «презентацию DVD по почте», которую мне помогли сформулировать Кристина и Те. – Давай просто проверим. Отправь себе компакт-диск. Если он сломается, значит, сломается, и мы будем знать, что эта идея никогда не выстрелит. Если он дойдет, тебе будет что послушать во вторник вечером».

Он впился в меня взглядом. Было восемь утра, и он не только был на ногах с четырех, но и уже выпил двойную порцию эспрессо. Сейчас же Рид ополовинил чашку обычного кофе. Он уже несколько раз напоминал мне, что ни один из нас не видел настоящий DVD.

Я токовал, как тетерев. Я точно также рано проснулся и уже успел прокатиться на волнах Лейн. Но даже несколько часов спустя, попивая кофе на твердой земле, я мог видеть перед собой эту последнюю свою идею, словно волну, которая только-только начала вырисовываться на горизонте, выглядя на расстоянии как неясная дымка. Было все еще слишком рано, чтобы понять, можно ли ее оседлать, – но лучше было бы выйти на исходную позицию.

Рид почувствовал мое беспокойство. «Ладно, ладно, – сказал он. – Доедай свою булочку».

Мы спустились по улице к музыкальному магазину в Пасифике и подождали его открытия. Конечно же, у них еще не было в продаже DVD. Но мы полагали, что компакт-диски на них достаточно похожи. Я купил подборку лучших хитов Пэтси Клайн, – если ничего не выйдет, по крайней мере, останется диск, который кому-нибудь захочется послушать. Через несколько минут Рид уже вытаскивал компакт-диск из раскладушки, а я нырнул в магазин канцелярских товаров Paper Vision в поисках конверта. Казалось глупым покупать целую стопку конвертов ради одного письма. Так что я приобрел открытку – два щенка в корзинке поздравляют с днем рождения. К ней прилагался розовый конверт. Рид написал

на нем свой адрес, пока я скармливал монеты почтовому автомату, чтобы купить марку за 32 цента.

Компакт-диск вошел. Нам поставили штамп. Я облизал клапан конверта, чтобы запечатать, поцеловал его на удачу и бросил в щель под латунной надписью, предупреждающей: «Только для местной почты».

Кстати, об удаче. Много месяцев спустя, в рамках эксперимента Netflix, я отправился на экскурсию в почтовое отделение Санта-Крус. Мы были достаточно близки к фактическому запуску, поэтому я решил, что мне нужно увидеть, как наши DVD-диски будут перемещаться по почте, чтобы мы могли подобрать упаковку для наших отправлений.

Я чувствовал себя маленьким ребенком, когда проходил мимо тонированных корзин, стоящих за щелями для писем, загрузочных доков, офиса доставки. Почтмейстер из Санта-Крус сам проследил путь, который, как он объяснил, был точно таким же, каким прошел наш розовый конверт девять месяцев назад: от марки до щели, от сортировки до пакета, до грузовика, который доставит его к почтовому ящику Рида.

Я ожидал высоко автоматизированной системы, работающей на высокой скорости под высокой нагрузкой, чего-то, способного уничтожить даже самый прочный из наших прототипов. Но то, что я обнаружил, было более человечным, более ламповым.

Ручная сортировка для немедленного разделения, местную почту отдавали напрямую водителю. Это был на удивление быстрый и деликатный процесс.

«Так же делают везде?» – спросил я.

Почтмейстер рассмеялся. «Определенно нет, – сказал он. – Это местная почта. А все остальное отправляется на грузовике в Сан-Хосе, и там ее сортируют».

«Так вы говорите, что, если я отправлю незащищенный компакт-диск в конверте куда-то в другой город, он поцарапается, треснет или разобьется?»

«Вероятней всего», – сказал он.

«Повезло нам», – подумал я.

Это называется ложный позитив – так же известный, как удача. Если бы мы воспользовались другим почтовым отделением, – или если бы Рид жил в Лос-Гатос или Саратоге, – наш компакт-диск мог сломаться. Черт, да если бы мы отправили его мне в Скоттс-Вэлли, а не ему в Санта-Крус, диск мог этого не пережить. И я не написал бы эту книгу. Или написал бы, но она была бы про шампунь.

Вместо этого, уже на следующее утро, меньше, чем через двадцать четыре часа после того, как наш розовый конверт исчез в щели, я встретил Рида на парковке в Скоттс-Вэлли. Он держал конверт. Внутри был неповрежденный компакт-диск.

«Он дошел», – сказал Рид.

«Слава богу», – сказал я.

Прощайте, кастомизированные доски для серфинга. Прощайте, персонализированные бейсбольные биты.

Когда компакт-диск пришел неповрежденным, я думал, что мы с Ридом нашли ту самую идею. Хотя все возражения Кристины и Те – время оборота, фактор удобства – по-прежнему были актуальны. Но если отправить DVD стоит только тридцать два цента, и мы можем купить его всего за двадцать баксов штука, мы оба знаем, что попали в яблочко.

Одним из реальных факторов, отличающих DVD и VHS, как выяснили Кристина и Те, был размер библиотеки. Даже там, где DVD можно было купить в США, было не так много наименований. К середине 1997-го по-прежнему было всего около ста двадцати пяти наименований, из которых можно было выбирать. А в VHS-формате существовали тысячи фильмов.

«Значит, ты думаешь, – сказала Кристина, когда я показал ей компакт-диск, – что мы ранние пташки? Ударить видеопрокаты ниже пояса, а потом расширить ассортимент?»

Я кивнул. «Больше похоже на “собрать хоть какой-то ассортимент”. Еще ни у кого нет DVD-плеера, так что это должно быть немного раньше, чем видеопрокаты начнут выдавать DVD. У нас наверняка есть много времени для того, чтобы оставаться единственным игроком в городе».

«Это может компенсировать время пересылки, – сказала Те. – Когда люди не смогут найти DVD ни в одном магазине, то не будут возражать, если придется немного подождать».

Кристина по-прежнему хмурила брови, но я видел, что она начинает соглашаться.

«Хорошо, – сказала она. – Кто-нибудь смотрел их?»

Когда вы открываете свое дело, то заставляете других людей поверить в вашу идею.

Вы должны убедить своих будущих сотрудников, инвесторов, бизнес-партнеров и членов команды, что ваша задумка стоит того, чтобы вложить в нее деньги, репутацию и время.

В наши дни вы делаете это, проверяя продукт заранее. Вы создаете интернет-сайт или прототип, выпускаете продукт, измеряете трафик или оцениваете первые продажи. Поэтому, когда вы идете к потенциальным инвесторам с протянутой рукой, у вас есть цифры, которые доказывают: то, что вы пытаетесь сделать, – не просто хорошая идея, это уже существует и работает.

Например. Несколько лет назад мой сын окончил колледж и поехал в Сан-Франциско с приятелем, надеясь основать новую компанию. За меньшее время, чем потребовалось, чтобы доехать от нашего дома в Скоттс-Вэлли до Сан-

Франциско, он построил веб-сайт на Square-space, создал кредитную учетную запись на Stripe, купил несколько баннеров с помощью AdSense и настроил облачную аналитику на Optimizely для измерения результатов. Все это за одни выходные.

Но тогда, в 1997-м, вы могли получить два миллиона долларов, просто предоставив презентацию в PowerPoint. На самом деле, только так и делали. Есть много причин, но наиболее принципиальной было время. В 1997 году не было Squarespace. Не было ни Stripe, ни AdSense. Ни Optimizely. Никаких облачных сервисов. Если вы хотели создать интернет-сайт, вам нужно было, чтобы программисты и инженеры сделали его для вас. Вам нужно было иметь серверы под интернет-страницы. Вам нужно было придумать способ принимать кредитные карты. Вам нужно было создать собственную аналитику. Никаких выходных. Положим, полгода.

И для этого вам нужны были деньги. Деньги, чтобы нанять людей, арендовать офис, купить оборудование. Деньги, чтобы выжить, пока вы не докажете, что ваша идея имеет смысл, и вы не соберете свое первое серьезное финансирование.

Это была своего рода уловка-22:

Вы не можете доказать инвесторам, что ваша идея сработает, до тех пор, пока они не дадут вам деньги, чтобы доказать, что ваша идея сработает.

Но до того как вы могли бы принять первый доллар и продать самую первую акцию, вам нужно было потратить на это доллар. Это называется оценкой. Вы приходите с цифрами: сколько стоит ваша идея. В житейском понимании обычно хорошо, когда кто-то говорит: «Эй, это идея на миллион долларов!» Но в Кремниевой долине – это немного.

Сейчас Netflix стоит около ста пятидесяти миллиардов долларов. Тогда, в 1997-м, Рид и я оценили нашу интеллектуальную собственность в три миллиона долларов.

Это было немного – но казалось, что этого достаточно. Достаточно, чтобы нас принимали всерьез, но не так много, чтобы никто не захотел рискнуть ради этого деньгами.

Мы полагали, что понадобится два миллиона долларов, чтобы поставить компанию на ноги: миллион, чтобы запустить сайт, и еще миллион, чтобы начать работать, пока мы заходим на следующий этап финансирования.

Нам нужен был ангел-инвестор[7 - Частный инвестор, финансирующий компанию на самых ранних этапах.]. К счастью, оба мы знали такого: Рид.

Рид хотел быть нашим ангелом-инвестором, потому что даже несмотря на то, что он ушел из Кремниевой долины в мир образования, он хотел оставаться на связи с ней. Финансировать нас было для него способом держать нос по ветру. Это могло позволить ему быть частью культуры стартапов, которую он так любил. Создание и управление небольшими компаниями давало ему смысл и радость, и я думаю, что он, возможно, боялся потерять это, когда перешел в сферу образования.

Я решил не вкладывать в это деньги. С одной стороны, у меня только что родился третий ребенок – сын Хантер. И в отличие от Рида я уделял много времени этому проекту.

Моим риском было мое время. Риском моего партнера – деньги.

Но, не вкладывая никаких денег с самого начала, я фактически изменил свой процент владения. Чтобы понять, почему, вам нужно немного знать о том, как стартапы зарабатывают деньги. Тут замешана математика, но потерпите меня немного.

Как я упоминал ранее, мы с Ридом предполагали, что стоимость Netflix (которая на этой точке представляла собой двух человек и идею) – три миллиона долларов. Так что для облегчения подсчетов я решил, что для начала нужно

выпустить шесть миллионов акций Netflix по пятьдесят центов, и каждая будет представлять небольшую долю собственности в компании. В день первый было всего два собственника компании – Рид и я, – и мы разделили их пополам. Каждый из нас получал три миллиона акций – или пятьдесят процентов Netflix. Сейчас, если бы ничего не произошло с тех пор, и я все еще владел 50 процентами Netflix, мой мир был бы немного другим. Как я упоминал, компания сейчас стоит около ста пятидесяти миллиардов долларов. Владеть половиной этого было бы славной переменой.

Но потом приходит нечто, называемое «разводнение капитала»[8 - Уменьшение доходов акционеров при выпуске новых акций.].

Напоминаю, в начальной точке у нас только два человека и идея. Нам нужно создать интернет-сайт. Нанять людей. Снять офис. Купить маркеры для офисных досок. Так что нам нужны деньги. Рид хотел дать нам их, но ему нужно было получить взамен что-то ценное. Так что получается, что мы продаем ему акции. Мы не продаем ему имеющиеся акции, а выпускаем новые и продаем ему их. И поскольку каждая акция стоит пятьдесят центов, в обмен на 2 миллиона долларов Рид получает четыре миллиона акций, так что теперь все счастливы. У нас есть компания, которая стоит миллион, и ее активы включают идею (которую мы оценили в три миллиона) и два миллиона наличных. Но теперь разделение собственности изменилось. Я по-прежнему владею своими тремя миллионами акций, но их суммарное количество выросло и составляет десять миллионов, так что мой процент владения собственностью изменяется с пятидесяти до тридцати. В то же самое время собственность Рида увеличилась. Теперь он владеет семью миллионами акций: тремя миллионами оригинальных акций за идею плюс четыре миллиона акций, которые он получил в обмен на инвестиции. Теперь мы партнеры в пропорции 70/30.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Хэнк Аарон – американский бейсболист, был известен под прозвищем «Молоток».

2

Для мальчиков и девочек 8–12 лет.

3

Чаппакуа – деревушка в 50 км от Нью-Йорка.

4

Один из известнейших специалистов по PR.

5

Сеть магазинов видеокассет и видеопрокатов.

6

Основатель Amazon.

7

Частный инвестор, финансирующий компанию на самых ранних этапах.

8

Уменьшение доходов акционеров при выпуске новых акций.

Купить: https://tellnovel.com/ru/33417-rendol-f_mark/that-will-never-work-istoriya-sozdaniya-netflix-rasskazannaya-ee-osnovatelem

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить